

# SZABADULÁS A KIAKNÁZÁSI CSAPDÁBÓL A DIGITÁLIS JÖVŐ ALAKÍTÁSÁVAL

## HOGYAN IRÁNYÍTHATÓ AZ IPARÁGI VÁLTOZÁS EGY FELHŐALAPÚ SZOLGÁLTATÁSRA ÉPÜLŐ KIAKNÁZÁSI ÉS FELDERÍTÉSI TEVÉKENYSÉGGEL?

Még a Fortune 500-as cégek is könnyedén elveszthetik piacvezető szerepüket, hiszen sokuk esik bele abba a csapdába, hogy csupán kiaknázási tevékenységet folytat. Számos példát látunk viszont arra, hogy a kettős képességű szervezetek képesek elkerülni a kiaknázási csapdát. De hogyan is valósítják ezt meg? A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját követték nyomon azzal a céllal, hogy megértsék a stratégiai és szervezeti kihívásait a folyamatnak. Egy élenjáró példán keresztül szemléltetik, ahogyan egy iparágvezető vállalat egyszerre képes kiaknázni a tradicionális, és felderíteni, valamint kiaknázni az új iparágakban és piacokban rejlő lehetőségeket. A szerzők arra a következtetésre jutottak, hogy az iparági igények alakításához határozott fentről-lefelé irányuló vezetési stílusra, illetve a piacok, a stratégia és a vállalat konfigurációjának összhangjára van szükség.

**Kulcsszavak:** kettős képesség, változásvezetés, IT, felhőalapú szolgáltatások, kiaknázás, felderítés

A digitális transzformáció minden iparágra hatással van, miközben a negyedik ipari forradalmat éljük. Az új ötletek, az új területek felderítése még soha nem volt olyan népszerű, mint manapság, de emellett a meglévő tevékenységek kiaknázása is alapvető fontosságú. A felderítés és a kiaknázás együttes fontossága már 25 éve ismert (March, 1991), de az igazi kihívást a kettő közötti helyes egyensúly megtalálása jelenti (Raisch et al., 2009).

Sok vállalat felderítőként viselkedik életciklusának korai fázisaiban, majd kiaknázóvá válik a későbbiekben (Hortoványi, 2010, 2012; Szabó, 2014). Ahogy meghatározó szereplővé válik egy vállalat, alkalmazkodik az iparágban jellemző normákhoz és szabályokhoz, amely a későbbi alkalmazkodási képességet csökkenti. Ez az oka annak, hogy számos vállalat esik bele, és ragad meg a kiaknázási csapdában. Csupán néhányan tudják megőrizni felderítő voltukat és formálni az iparágat. Ezek a vállalatok rugalmasak tudnak maradni, és kettős képességűvé válnak.

A kettős képességű vállalatok nem csupán megtalálják a megfelelő egyensúlyt a felderítés és a kiaknázás között, hanem hatékonyan tudják irányítani a belső szervezeti változásokat is. Jelen cikk egy élenjáró példán keresztül szemlélteti, hogy egy iparágvezető vállalat hogyan tudja kiaknázni a tradicionális, on-premise IT-iparágat, illetve a nagyvevők piacát, valamint hogyan képes felderíteni, illetve kiaknázni az új, felhőalapú szolgáltatások, illetve a kis- és középvállalkozások piacát.

### Elméleti felvezetés

#### A kiaknázási csapda

Ahogyan az iparágak fejlődnek, sokuk kiszámíthatóvá és megváltoztathatatlaná válik. Nagyon fontos a környezethez való alkalmazkodás, de a meglévő tényezőkhez való folyamatos alkalmazkodás csökkenti a jövőbeli alkalmazkodás képességét. Burgelman (1991) szerint a vállalati stratégiában végbemenő változás kisebb, mint a kör-

nyezeti változás, hiszen azok főként a stratégia kevésbé központi részeit érintik, és nem történik változás a lényegi elemekben. Az irányváltás során a vállalatok a verseny hatására inkább a már meglévő tevékenységeiket erősítik ahelyett, hogy újakat keresnének. Ez az adaptációs paradoxon vezet a kiaknázási csapdahelyzet kialakulásához a piacvezető vállalatoknál.

Child (1972) rámutatott arra, hogy az a nézet, miszerint a szervezeti struktúrát egyértelműen meghatározzák a környezeti tényezők, a technológiai szint és más külső tényezők nem helyénvaló. A szervezetek döntéshozói aktívan közreműködnek saját környezetük manipulálása érdekében. Ennek célja, hogy az általuk kitűzött célokat elérjék. A környezetben végbemenő változásokat vagy figyelmen kívül hagyják, vagy módosítják a szervezetet. Ebben az értelemben a vállalat proaktív magatartását is a vezető, illetve a domináns koalíció határozza meg.

Child álláspontjának ellentmondva Burgelman (1991) azt az álláspontot képviseli, hogy a stratégia az éppen aktuális technológián, gazdasági és kulturális tényezőkön alapul, és ehhez alkalmazkodva a vezetők feladata olyan stratégia alkotása, amely további sikerekhez juttatja a szervezetet. A szervezeti stratégia ezért azonosítja a szervezet kompetenciáit, és meghatározza céljait. A stratégia technikai, gazdasági és kulturális szabályokból áll. Ezek a szabályok a szervezet jellegének megőrzését szolgálják. A stratégia kialakítására a populációs ökológia elméletét használja fel. A szelekció során a különböző szinten lévő résztvevők különbözőnek érzékelik a stratégiát, emiatt variációk állnak elő. Vagyis a stratégiában kitűzött célokat belső szelektáló rendszer nélkül nem lehet elérni.

Tehát a felső szintű vezetők feladata elsősorban adminisztratív eszközök gyakorlása (stratégiai tervezési, ellenőrzési rendszer, ösztönző rendszer), valamint kulturális (viselkedési normák) mechanizmusok, szelektáló módszerek kifejlesztése.

## A változások vezetése

A változás folyamatos jelenség mind napjainkban, mind a történelem során, azonban a változás üteme is gyorsulni látszik. A változás az innováció elkerülhetetlen velejárója, amelynek hatása és kihatása gyakran elképzelhetetlen, és sokak által alulbecsült, beleértve azokat az egyéneket és szervezeteket is, akiktől az innováció származik. A menedzserek jobban és proaktívabban akarják irányítani ezt a folyamatot, de még mindig megválaszolatlan számos kérdés (Schendel – Hitt, 2007):

- Hogyan lehet és kell a változást tudatosan (aktívan) menedzselni, miközben egy vállalat innovál, illetve érzékeli az iparágban bekövetkező innovációkat?
- Hogyan lehet az innovációk hatását nyomon követni (pl.: szervezeti struktúra és az üzleti modell esetén)?
- Mik az elsődleges feladatok a szervezet felkészítésében a változásokra?
- Milyen változási formák indokoltak és hatásosak?
- A változás milyen akadályokba ütközhet, és ezek hogyan kerülhetők ki, küzdhetők le?

A változásvezetés tudatosan menedzselte tevékenység, amely során a vállalkozás egyik konfigurációból átjut egy másikba. A stratégiai változások felismerése, az azokra való adekvát válaszadás különösen nehéz feladat elé állítja a változásvezetési csapat tagjait. A vállalati környezet, a stratégia és a működés folyamatos felülvizsgálatát feltételezi, amely jelentős hatással van a vállalat érintettjeire. A változásvezetési folyamat során kritikus tényező a stratégiák megfelelő kombinálása, a kedvező fogadtatás megteremtése és az eredmények meggyökeresítése.

A változások elkezdése és fenntartása nem egyszerű feladat, mivel ehhez kreatív feszültséget szükséges a szervezetben (mesterségesen) fenntartani. A kreatív feszültség fenntartása érdekében a víziót hasznosítani kell, a tanulást irányítani kell, a tervezést hatalommal kell felruházni (Mintzberg et al., 1998). A változások szükségszerűségének felismerését, a veszélyérzet kialakulását gátló tényezők (Kotter, 1999):

- a látványos válságok hiánya,
- a felső vezetők elbizakodottsága,
- az alacsony követelmények,
- a rossz teljesítménymutatók,
- a források látszólagos bősége,
- a szűk látókört okozó struktúra, amely az apróbb, funkcionális célok felé tereli a munkavállalókat, és figyelmen kívül hagyja a komolyabb problémákat,
- a külső visszacsatolós információk hiánya (a szállítók és a fogyasztók részéről),
- a konfliktuskerülő attitűd.

Clemmer (1995) szerint a változtatás és menedzselés egymást kizáró fogalmak, szerinte ne kézi vezéreljük a változásokat, hanem a keretrendszereket szabjuk át, és akkor a változás magától végbemegy. A változást lehet ignorálni,

ellenállni neki, reagálni rá (sodródni), kihasználni, vagy előidézni, és ennek megfelelően a szükséges keretrendszereket, konfigurációt kell kialakítani.

A változás során fontos, hogy egyszerre nagyon nehéz mindent megváltoztatni, és nem is célszerű. Mintzberg et al. (1998) ajánlása alapján az újban keressük a legjobbat, a régiben a leghasznosabbat. Ennél az általános ajánlásnál sokkal pragmatikusabbak Dickhout et al. (1995) változási stratégiái:

- az evolúció során: vonalbeli menedzserek irányítják a folyamatos változást,
- a befékezés és az irányváltás kapcsán: a vezetés megváltoztatása szükséges,
- az új menedzsment követése: a gyors eredmények érdekében a melléktevékenységek levágása szükséges,
- a sokfrontos fókusz: a gyors eredmények stabilizálják a szervezetet, ezt követheti a sokfrontos fókusz, egyszerre sok tényező megváltoztatása,
- a szisztematikus átalakítás: ad hoc munkacsoportok kialakítása, de tervezett változás,
- az alsósztintú mozgósítás: a középvezetők és a dolgozók ötleteinek becsatornázása.

A változások lehetnek alulról vagy felülről vezéreltek. A felülről indított változás Tichy és Sherman (1993) három felvonásos drámája, amely során a prologus az új globális játéktér kialakulása és a vállalat folyamatai a felvonások: (1) ébredés, (2) jövőképalkotás és (3) átépítés. Az epilógus a változások állandóságára utal, miszerint a történelem ismétli önmagát.

Kotter (1995, p. 61., 1999) még részletesebb útmutatást ad a felülről indított változások kivitelezésére:

- sürgősség érzetének kialakítása,
- erős irányító koalíció,
- víziómegalkotás,
- vízió kommunikálása,
- mások felhatalmazása a víziónak megfelelő cselekvésre,
- gyors eredmények,
- javítások megőrzése és további változások indítása,
- új megközelítések intézményesítése.

Beer et al. (1990) azt vizsgálták, hogy miért nem eredményesek a változási programok. A hibát a változások túlzott felülről indításában találták. Sikeres változásokat jellemzően egy-egy helyi vezető indított, amelyet a siker érdekében a felső vezetés támogatott. A sikeres elemeket később a vállalat egészére kiterjesztették:

- az üzleti problémák közös diagnózisa segíti a változás melletti elköteleződést,
- közös jövőkép,
- konszenzus és erőforrások,
- a revitalizáció kiterjesztése (mint lehetőség),
- meggyökeresztetés,
- a revitalizáció monitorozása és a hibák kijavítása.

A változásvezetés szakirodalmának időbeli fejlődését tekintve, az 1990-es évekig a domináns irányzat a felülről vezérelt szervezeti változások jelentették, míg annak megvalósításának gyakorlati korlátai az alulról jövő kezdeményezések és elköteleződés fontosságára irányították a kutatói figyelmet, különös tekintettel a középvezetés szerepére. Az egyes irányzatokat hasonlítja össze az 1. táblázat.

a felülről irányított változás sikerességének számos előnye van, azonban csak megfelelő szervezeti kontextus esetén alkalmazható sikeresen. Tehát a vezetés feladata a megfelelő szervezeti kontextus megteremtése, mely alkalmassá teheti a későbbi sikeres változtatások eredményes megvalósítására. Továbbá, az informatikai és kommunikációs technológiák (IKT) fejlődése tovább erősíti a sikeres felülről vezérelt változásvezetés lehetőségét.

1. táblázat

**A változtatások vezetésének eltérő paradigmái**

	Felülről vezérelt változtatás	Alacsonyabb szintek (ön) szerveződése, bevonódása, részvétele	Középvezetés által vezérelt változások
<b>Kontextus</b>			
Időnyomás	Sürgős a változtatás, gyakori a külső kényszer	Van idő a változásokra, a belső fejlődés üteme határozhatja meg a változás sebességét	Adott időkereten belül kell változni, de a belső fejlődés üteme határozza meg a változás mértékét
Szervezetben belüli egyetértés a célokban	Teljes egyetértés	Számos nézőpont	A középvezetés által képviselt célok teljes mértékben elfogadottak
Hatalmi viszonyok a szervezetben	Magas felsővezetői támogatottság	Közepes vagy alacsony vezetői legitimáció	Felülről és alulról is támogatott középvezetés
A tudás tárolása	A rendszerekben és a szabályzatokban, IKT-eszközökben (hard elemek)	Az egyénekben és a normarendszerben (soft elemek)	A hard és soft elemekben egyaránt
<b>Változtatási dimenziók</b>			
Cél	A tulajdonosi érték és a vállalat üzleti életképességének maximalizálása	A szervezeti képesség fejlesztése, a munkakörülmények és a hangulat javítása	Egyszerre gazdasági érték teremtése és szervezeti képességek fejlesztése
Fókusz	Struktúrák és rendszerek erősítése	Szervezeti kultúra építése: alkalmazottak magatartása és attitűdje	Egyidejűleg a struktúrák és rendszerek, valamint a szervezeti kultúra változtatása
Folyamat	Tervezett és programozott	Alakuló, fejlődő	Tervezés a spontaneitásra építve
Jutalmazási rendszer	Anyagi ösztönzők	Motiváció elkötelezettséggel (a fizetés mint igazságos csere)	Az ösztönzők használata a változás megerősítésére, nem indukálására
<b>Kapcsolat a külső változásvezetőkkel és az érintettekkel</b>			
Tanácsadók szerepe	Szerepük nagy és tudásvezérelt, ők elemzik a problémát és alakítják ki a megoldást	Szerepük kicsi és folyamatvezérelt, ők támogatják a menedzsmentet a saját megoldásuk kialakításában	Mint szakértők, akik felhatalmazzák az alkalmazottakat (empowerment)
Társadalmi felelősség	Közvetlen érintettek érdekeinek az elsődleges figyelembevétele	Széles érintetti kör érdekeinek a figyelembevétele	Az érintetti érdekek kiegyensúlyozott figyelembevétele

*Forrás: Beer és Nohria (2000), Angyal (2009), valamint Dobák et al. (2014) alapján saját szerkesztés*

Jelen cikk szerzői hisznek abban, hogy mindegyik megközelítésnek van létjogosultsága, adott környezeti feltételek mellett. A cikkben, a későbbiekben bemutatott, egy iparágat erősen formáló vállalat esetén a felülről vezérelt változások bizonyulnak eredményesnek. Amint azt az esettanulmány ismertetése során részletesen kifejtjük,

**A kettős képesség**

Egy vállalat sikereket érhet el a már létező piacain, illetve kiaknázhathatja az abban rejlő lehetőségeket. Kríziskezelés során az új lehetőségek kiaknázására kulcsszerep hárul, természetesen a már létező területek sértetlenül hagyása mellett. Felderítő tevékenységük során a vállalatok szá-

mos, „kreatív romboló” ötlettel szembesülnek (Schumpeter, 1980), de az igazi kihívást nem ezek implementálása jelenti, hanem a már létező és az új területek együttes, sikeres működtetése. A kettős képesség fogalmának összegzéseképp elmondható, hogy egyszerre biztosítja a vállalat sikerét a már létező (kiaknázás), valamint az új üzleti területeken (felderítés).

A kettős képességű szervezetek témaköre egyre népszerűbb a stratégiával foglalkozó kutatók és a gyakorlati szakemberek körében. Kulcskérdése a hatékonyság (kiaknázás) és a hatásosság (felderítés) együttes kezelése (Tushman – O'Reilly, 1996, 2002; O'Reilly – Tushman, 2004; Raisch et al., 2009; Gibson – Birkinshaw, 2004).

A kettős képességű szervezetek (ambidextrous organisation) egyszerre képesek meglévő tevékenységüket és az új termékeket, szolgáltatásokat és folyamatokat sikerre vinni. A kettős képesség több szervezeti struktúrában is megvalósulhat: funkcionális, keresztfunkcionális, kipörgetett (spin out) vagy kettős képességű (ambidextrous) struktúrában is (O'Reilly – Tushman, 2004).

A vállalatok többsége küzd a hatékonyság és az innováció egyensúlyával. A vállalatok hatékonyságot nyerhetnek rövid távon, ha a költséges és kiszámíthatatlan problémamegoldó tevékenységeiket, olcsó rutinfolyamatokkal váltják fel. Ez a váltás azonban rendkívül veszélyes, mivel a szervezet elveszti a hosszú távú alkalmazkodóképességét. Minél több a rutinfolyamat, annál rugalmatlanabbá válik a szervezet. Ezért időnként, stratégiai megfontolás alapján, mesterségesen kell zavart kelteni a szervezetben, fenntartva a kreatív feszültséget (Raisch et al., 2009).

A kreatív feszültség indikátora lehet a nyitott, innovációs üzleti modell, amely egyszerre kezeli a külső és a belső innovációkat a vállalatban. Mindemellett lehetőséget biztosít a szervezetben nem megvalósítható lehetőségek kipróbálására is (Chesbrough, 2002, 2006).

### A kiaknázás: az IT-használat tradicionális módja

Az információs technológia (IT) rendszerek használatának tradicionális módja az egyes vállalatoknál a „vedd meg, és építsd fel magadnak” elven működött. A vállalat megvásárolt bizonyos hardver- (szerverek, tárolók) és szoftverelemeket (operációs rendszerek, biztonsági megoldások, adatbázisok), hogy különféle, a vállalati működést támogató üzleti alkalmazásokat futtasson. A hardvert többnyire a vállalat telephelyén, a szerverszobá(k)ban telepítették, amelyek számára saját maguk biztosították az infrastruktúrát: az áramot, a légkondicionálót, a hozzáférés-szabályozást stb. A vállalat IT-szervezete felelős a hardver és a szoftvercsomag telepítéséért és fenntartásáért, valamint a javítások és frissítések alkalmazásáért. Ez a feladat részben vagy egészében kiszervezhető külső vállalkozónak.

Vállalati környezetben a megvásárolt szoftvert implementálni szükséges, illetve számos esetben integrálni kell más szoftvermegoldásokkal, amely összetett esetekben kétszer, akár ötször annyiba is kerülhet, mint a szoftver maga. Ezt a műveletet a vállalat maga is elvégezheti az IT-szervezetén keresztül, de le is szerződhet külső partnerekkel.

A megrendelő vállalatok IT-szervezetei kulcsszerepet játszanak az IT-megoldások vásárlásában, implementálásában és fenntartásában. Többnyire jelentős saját költségvetéssel rendelkeznek, hogy ezt a szerepet megfelelően betöltsék.

A megrendelő megvásárolja a jogot a szoftverek használatára, amely végbemehet közvetlenül az eladón vagy annak partnerein, beszállítóin keresztül. A szoftverhasználati jog lehet örökös érvényű vagy bizonyos időszakra szóló. Előbbi esetben természetesen időbeli korlátozás nélkül használható a szoftver, egyébként egy meghatározott időtartamra szól a licenc (például egy évre). Mindkét esetben a megrendelő a saját szervereire telepíti a szoftvert a saját telephelyén. Ezt nevezzük az „on-premise” (on-prem) modellnek.

A tradicionális szoftvervállalatok, mint a Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle a múltban az on-prem szolgáltatásuknak köszönheték a sikerüket.

A legnagyobb előnye az on-prem modellnek, hogy a megrendelő maga kontrollálja a saját IT-rendszerét. A hardver a saját épületén belül található, a szoftverhez pedig csak azok a belső és külső szakértők férnek hozzá, akik számára azt a vállalat lehetővé tette. (Azt feltételezve, hogy a hozzáférési jogok megfelelően kezeltek, és a rendszer védett a külső támadások ellen.)

Az on-prem modell hátránya, hogy a vállalatnak saját magának kell viselnie az IT-rendszer fenntartásával kapcsolatos terheket. A hardver- és a szoftverrendszer karbantartása és frissítése egy összefüggő és költséges feladat. Abban az esetben is a vállalaté a végső felelősség, ha egyébként külsős cégekkel dolgozik együtt, és kiszervez bizonyos feladatokat. Sőt, az on-prem IT-rendszerek jelentős tőkeberuházásokat igényelnek, viszont néhány év alatt elavulttá válhatnak a rendkívül gyors technológiai fejlődésnek köszönhetően.

### A felderítés: az IT-használat új iránya

A nagysebességű hálózatok és a szoftvermegoldások fejlődése lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a XXI. század elején eltérően használják az IT-megoldásokat, melyek jelentősen átalakítják a munka világát (Ferincz – Hortoványi, 2014; Hortoványi – Ferincz, 2015). Már nem szükséges, hogy a vállalatok saját telephelyükön tároljanak szervereket, lehetőségük van az IT-megoldások használatára távoli szervereken keresztül is. Nem saját szervereken tárolják az adatokat, és futtatják az üzleti alkalmazásokat, hanem az interneten keresztül érik el a különféle szolgáltatásokat. Ezt a modellt nevezzük „cloud computing”-nak vagy felhőalapú számítástechnikának (Furth – Escalante, 2010).

Egy népszerű hasonlat a felhőalapú számítástechnikára az áramhasználat. A vállalat nem saját maga állítja elő az energiát, hanem megveszi azt a villamosenergia-szolgáltatóktól. A felhasználót nem érdekli, hogy az hol áll elő, illetve hogy jut el a telephelyére. Árucikként használja az áramot, amelyért havidíjat fizet a fogyasztás alapján. A felhőalapú számítástechnika ugyanezt ígéri: miért kellene a vállalatoknak szerverszobákkal, komplex hardverekkel és szoftverekkel bajlódniuk? Mi lenne, ha e helyett az



üzleti tevékenységhez szükséges IT-erőforrásokat, mint szolgáltatásokat vehetnék igénybe?

A felhőalapú számítástechnika egy viszonylag tág fogalom, amely eltérő szolgáltatásokat foglal magában. Általánosan három fő kategóriát különböztetünk meg (Bal-atescu, 2014):

- infrastruktúra mint szolgáltatás (IaaS),
- platform mint szolgáltatás (PaaS),
- szoftver mint szolgáltatás (SaaS).

A felhőalapú számítástechnika előnyei megfelelő válaszal szolgálhatnak az on-prem modell fő gyengeségeire. A megrendelőnek nem szükséges komplex IT-rendszereket kezelni, elvégzi helyettük a felhőszolgáltató. Ők építik ki és kezelik az adatközpontokat, vásárolják meg és tartják fent a hardvert és a szoftvert, valamint biztosítják a védelmet a külső támadások ellen. Nincs szükség nagymértékű tőkeberuházásra, hiszen a megrendelő egy havi, negyedéves vagy éves díjat fizet a szolgáltatásért. A felhasználó nem tudja – általában nem is érdekli –, hogy az adat hol kerül előállításra és tárolásra, annyi épp elég, hogy „valahol a felhőben”.

Az on-prem IT-megoldásokkal ellentétben – amelyet többnyire a megrendelő IT-szervezete vásárol meg és kontrollál – a felhőalapú számítástechnikát gyakran nem az IT-szervezetek szerzik be. Ha egy olyan cloud szolgáltatásra gondolunk, amely a felhasználók interakcióit követi nyomon egy vállalati termékkel kapcsolatban például a Facebookon vagy a Twitteren, akkor azt egy marketingtevékenységnek tekinthetjük a vállalaton belül, így a marketingsszervezet fogja megvásárolni az adott megoldást. Ugyanígy egy toborzó programot pedig a HR-szervezet fog beszerezni.

A felhőalapú modellek rendkívül népszerűvé váltak az utóbbi években (www.statista.com, 2016). Új gyártók jelentek meg a piacon, és jelentős üzleteket építettek ki. Néhány vezető felhőszolgáltató: Amazon (Amazon Web Services), Salesforce.com, Workday, Dropbox.

A tradicionális on-prem szoftvervállalatok szintén felismerték a felhőalapú számítástechnikában rejlő lehetőségeket, és felhőszolgáltatóként kezdték újrapozicionálni magukat. A Microsoft, az SAP, az IBM vagy az Oracle aktívan fektet be felhőalapú megoldásokba, és építi ki a cloud üzletágát.

### A hibrid megoldások

A gyakorlatban egy vállalaton belül az on-prem vagy felhő kérdése nem egyszerre vetődik fel az összes vállalati rendszerre, hanem rendszerenként, fejlesztési fázisonként vagy más módon.

Egy vállalat például a felhőbe helyezheti a toborzási és ügyfélkapcsolati rendszerét, miközben a pénzügyi és a humánerőforrás-rendszerét on-prem tartja. Ebben az esetben integrálni kell a felhőalapú és az on-prem rendszereket, így egy hibrid megoldás alakul ki. A hibrid megoldáson belül a felhőalapú és az on-prem megoldások aránya változhat, például ha az előbb leírt vállalat a pénzügyi rendszerét is felhőalapúra cseréli. Mivel a fel-

hőalapú szoftverszolgáltatások (SaaS) kevesebb egyéni testreszabást tesznek lehetővé, mint az on-prem megoldások, így a felhasználók általában a jobban tipizálható üzleti folyamataikat helyezik a felhőbe (toborzás, elektronikus marketing, ügyfél-kapcsolattartás, humánerőforrás-menedzsment).

Fejlesztési fázisonként is lehet váltani a felhő és az on-prem megoldás között. Bevált gyakorlat, hogy az informatikai rendszer fejlesztése felhőalapon történik – amikor még nem valós és szenzitív adatokat használnak –, majd később az éles rendszer on-prem alapon fut.

Szintén gyakran alkalmazott hibrid megoldás az on-prem rendszer biztonsági másolatának a felhőbe mentése. Így egy helyi katasztrófa esetén is visszanyerhetők az adatok.

Fontos tényező a felhő vagy on-prem döntéseknél a biztonság és a törvényi szabályozás. Szigorúan bizalmas, titkos adatokat általában nem helyeznek nyilvános felhőbe. A törvényi szabályozás országonként eltérő arról, hogy milyen adatot, milyen szervezet hogyan és hol tárolhat (pl. személyes adatot az országon belüli adatközpontban kell tárolni vagy az EU-n belül stb.). A törvényi szabályozás még nem kristályosodott ki, és nem egységesedett EU-szinten sem, és az európai szabályozás jelentősen különbözik az USA szabályozástól. A 2018-ban életbelépő EU-szabályozás (GDPR) az egységesítés felé tett fontos lépés, ami segíti a felhőszolgáltatókat abban, hogy a törvény által egyértelműen engedélyezett szolgáltatást nyújtsanak (és a felhasználók ilyen szolgáltatást vegyenek igénybe), ugyanakkor magasabb biztonsági követelményeket állít eléjük.

Cikkünkben „felhőszolgáltatások” alatt nyilvános, a felhasználók széles köre által elérhető szolgáltatásokat értünk. Vannak privát felhőszolgáltatások is, amelyeket csak egy meghatározott felhasználói kör érhet el. A privát felhőszolgáltatásokra jó példa a kormányzati felhő, amelyet egy országon belül épít ki az adott kormányzat a saját intézményeinek kiszolgálására. A kormányzat építi meg, és üzemelteti az adatközpontot, amelynek a minisztériumok, egyéb állami szervek, esetenként az önkormányzatok, a közoktatás és az egészségügy a felhasználói. Mivel cikkünkben egy nyilvános felhőszolgáltató stratégiája van az elemzés fókuszában, így a privát felhőket – a nyilvános felhőszolgáltató szempontjából – on-prem megoldásként kezeljük.

### A kutatási rés és a kutatási kérdések

Az IT-szolgáltatások és a szoftveriparágak kiszámíthatók. Az IT-szolgáltatások iparága kevésbé formálható, mint a szoftveriparág, és még kevésbé, mint az internetes szoftver és szolgáltatások iparága. Az internetes szoftver és szolgáltatások iparágának fő kihívása annak kiszámíthatatlansága (Reeves et al., 2012).

Az iparágvezető vállalatok kiaknázó tevékenysége a kiszámítható piacokon alapvető fontosságú, de sokszor a kiaknázási csapdához vezet. Ha az iparág hanyatlik, e vállalatok könnyedén eltűnhetnek a piacról. Egy iparágvezető vállalat hogyan tud szabadulni a kiaknázási csapdából?

Új piacok és iparágak felderítése vezet a vállalat tartós fennmaradásához, amely viszont rövid távon fájdalmas, költséges és sok esetben bizonytalan lehet egy cég számára. Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

Csupán az a néhány vállalat alakítja a felhőalapú számítástechnikai iparágat, amelyek kellően rugalmasak és erősek. Ezek a cégek is átalakulóban vannak a digitális korszakban, de hogyan is teszik mindezt?

## A kvalitatív kutatási módszertan

A szerzők egy Fortune 500-as vállalat digitális transzformációját figyelték meg abból a célból, hogy megértsék a jelenség stratégiai és szervezeti kihívásait. A vizsgált cég egy multinacionális IT-vállalat, amely a globális on-prem piacon vezető szerepet tölt be, szerte a világon léteznek megrendelői és leányvállalatai.

A cég kulcspiaca a nagyvállalati szektor: bankok, telekommunikációs, gyártó és kereskedelmi vállalkozások, valamint az oktatási, az egészségügyi és a közszféra. A kis- és középvállalkozások (KKV) szintén célpiacai a vállalatnak, de az árbevétel jelentős hányadát a nagyvállalati szektor adja.

A szerzők kvalitatív kutatási módszertant alkalmaztak a fő kutatási kérdések megválaszolásához. Arra törekedtek, hogy a vállalat érintettjeinek változással kapcsolatos véleményét minél átfogóbban megismerjék, így a szervezet különféle szintjeiről és funkcióitól választottak interjúalanyokat. A kutatási kérdések a következők:

- Mit gondol az IT-használat új irányáról, a felhőalapú számítástechnikáról?
- Mennyire gondolja jónak az új, felhőalapú termékeket?

- Mennyire tartja fontosnak a tradicionális, on-prem termékeket?
- Hogyan változott a környezet az utóbbi években?
- Melyek a fő gazdasági, társadalmi és technológiai trendek?
- Melyek a fő jellemzői a piaci versenynek?
- Hogyan cselekszenek a versenytársak?
- Melyek a fő stratégiai irányvonalak a vállalatnál?
- Hogyan változott a szervezeti felépítés az új gondolkodásmód hatására?

Szabó Zsolt Roland (2012) alapján a kvalitatív kutatás célja, hogy a kutató adatokat gyűjtsön, a helyi szereplők felfogásán keresztül, mély figyelmen és empatikus megértésen keresztül az adott témakörben. A kvalitatív kutatás egy területtel vagy egy élethelyzettel való intenzív és/vagy hosszú időtartamú érintkezést és vizsgálódást jelent (Miles – Huberman, 1984), amely ebben az esetben kiemelten fontos volt, hiszen a szerzők a kutatás során az interjúalanyok pontos nézeteit, hozzáállását és érzéseit kívánták megismerni. Mélyinterjúk készítése mellett döntöttek, hiszen számos előnye van a fókuszcsoporthoz megkérdezéssel szemben:

- az interjúalanyok nincsenek szociális nyomásnak kitéve, nem kívánnak a csoport elvárásainak megfelelni és azonosulni azokkal,
- a módszer a mélyebb problémafeltárást tesz lehetővé (Malhotra, 2008).

A mélyinterjú kutatás lényege, hogy egy adott interjú belől értelmez és egy interjú bizonyos részével bizonyítja az adott interjúalany állításait, válaszait. Az interjúkat tehát nem „egymás mellé téve” kell értelmezni, nem egyik interjú következtetéseit kell a többi interjúval bizonyítani. Cél egyetlen személy és véleményrendszer belső összefüggésrendszerének megismerése (Solt, 1998). A mélyin-

2. táblázat

Az interjúalanyok listája

Sorszám	Munkakör	Üzletág	Terület
1. interjúalany	Szenior igazgató, közszféra	Üzletfejlesztés, közszféra	ECEMEA
2. interjúalany	Szenior alelnök	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	ECEMEA
3. interjúalany	Igazgató	Üzletfejlesztés, közszféra	ECEMEA
4. interjúalany	Értékesítési képviselő	Technológiai értékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
5. interjúalany	„Digitális bajnok”	Technológiai értékesítés	ECEMEA
6. interjúalany	Tanácsadási igazgató	Tanácsadás	Magyarország
7. interjúalany	Pénzügyi igazgató	Pénzügy, alkalmazás üzletág	ECEMEA
8. interjúalany	Értékesítési képviselő	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország, Szlovákia
9. interjúalany	Alelnök	Cloud, ügyfélsikeresség	EMEA
10. interjúalany	Felhőalapú programok vezetője	Technológiai értékesítés	MEA
11. interjúalany	Értékesítési képviselő	„Digital” szervezet, alkalmazások	Magyarország
12. interjúalany	Értékesítési képviselő	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Magyarország
13. interjúalany	Értékesítési menedzser	Alkalmazásértékesítés, nevesített ügyfelek	Észak-Afrika, Levante
14. interjúalany	Alelnök	„Digital” szervezet, technológia	ECEMEA
15. interjúalany	Alelnök	„Digital” szervezet, alkalmazások	ECEMEA
16. interjúalany	Szenior alelnök	Minden licenc	ECEMEA

Forrás: saját szerkesztés

terjük készítése során Solt (1998) iránymutatásai alapján a szerzők nem kezelték ítéleteiket hipotézisként, és kerültek az elhamarkodott következtetéseket.

A szerzők 16 szakértői mélyinterjút készítettek a kutatási kérdések kellő részletességű megválaszolásának céljából. A szakértői mintaválasztás célja volt egy diverz minta kialakítása az interjúalany pozíciója, üzletága, funkciója és földrajzi területe szerint (2. táblázat).

A pozíciókat tekintve a szervezeti struktúra számos szintjét megkérdezték:

- felhőalapú programok vezetője, tanácsadási igazgató,
- „digitális bajnok”,
- igazgató,
- pénzügyi igazgató,
- értékesítési menedzser,
- 4 értékesítési képviselő,
- szenior igazgató, közsfő,
- 2 szenior alelnök,
- 3 alelnök.

Az üzletágakat és funkciókat tekintve is diverzifikálnak tekinthető az interjúalanyok kiválasztása: alkalmazásértékesítés, felhőalapú alkalmazások, felhőalapú ügyfélkapcsolatok, pénzügy, tanácsadás, közsfő, üzleti fejlesztés és technológiaértékesítés.

Az interjúalanyok többsége az ECEMEA (Kelet- és Közép-Európa – Közel-Kelet – Afrika) régióért felelős, de egyéb területek képviselőit is megkérdezték, úgymint az EMEA (Európa – Közel-Kelet – Afrika), Magyarország és Szlovákia, MEA (Közel-Kelet – Afrika) és Észak-Afrika – Levante.

Az adatgyűjtés és adatelemzés párhuzamos, iteratív módon történt (Miles – Huberman, 1984), így a szerzők az interjú hanganyagát rögzítették, emellett jegyzeteket készítettek a teljes adatfelvétel érdekében. Az interjúkat követően a válaszokat a kontingenciaelmélet mentén kódolták:

- Környezet: PESTEL (politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, környezeti, jogi), Porter 6 erő modellje (versengés mértéke, vevők alkuereje, szállítók alkuereje, új belépők fenyegetése, helyettesítők fenyegetése, komplementer üzletágak), SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, fenyegetések),
- Stratégia: értékajánlat, legnagyobb kihívások, növekedési irányok, versenystratégia, elsőnek piacra lépés/követés, stratégiai szövetségek, tanulás-fejlődés,
- Struktúra: strukturális változások (hierarchia, koordináció, kollaboráció),
- Magatartás: személyes és szervezeti motivációs tényezők,
- Teljesítmény: kontrollfolyamatok, teljesítménymérés.

A kódstruktúra az interjúk átfogó elemzését tette lehetővé, amely alapján megérthetők a vizsgált vállalatnál végbemenő változások.

## Kutatási eredmények

### Új iparág felfedezése: a felhőalapú számítástechnika vállalati portfólióba illesztése

A vizsgált vállalat kezdetben nem tartozott a felhőalapú piac úttörői közé, így nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit. 2010 táján, amikor más szolgáltatók elkezdtek kiépíteni a felhőalapú szolgáltatások piacát és kellő „hype”-ot generáltak annak, a vállalat fontos stratégiai döntéssel állt szemben: befektessen vagy ne fektessen be a felhőalapú üzletágba?

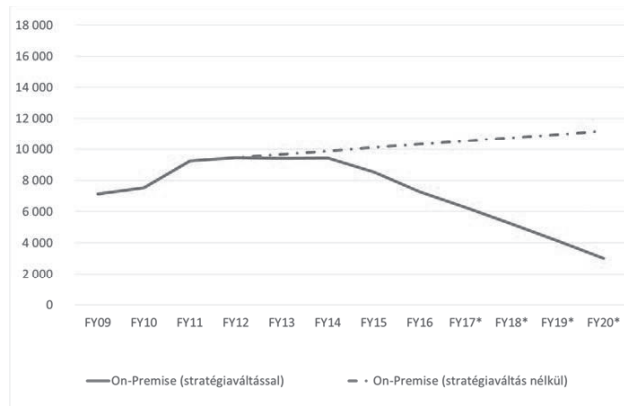
Hiába tűnik észszerű döntésnek, hogy egy tradicionális szoftvergyártó kövesse a piaci trendeket, és elmozduljon a felhőalapú piac irányába, a lépés számos problémát felvet:

- Az új cloud termékek kiszoríthatják a magas jövedelmezőségű on-premise megállapodásokat, és kannibalizálhatják annak piacát. Ha a teljes piac mérete nem növekszik, akkor a felhőalapú szolgáltatások csupán az on-prem üzletek kárára képesek fejlődni. Adódik a kérdés, hogy a vállalkozásnak nem a saját on-prem piacát kellene megerősítenie, és azzal felvenni a versenyt a felhőalapú szolgáltatásokkal?
- Összezsavarhatja a fogyasztókat, ha a vállalkozás egyszerre kínál hagyományos on-prem megoldásokat és felhőalapú technológiát.
- A legtöbb esetben az örökös licenct biztosító on-prem szoftvert a vásárlás időpontjában fizetik ki, amely jelentős pénzáram a vállalat részére. A felhőalapú szolgáltatások viszont időszakos bevételt biztosítanak a cég számára. Ha az átlagos három éves szerződési időtartamot vesszük alapul, akkor 3 éves pénzáramról beszélhetünk. Ezzel szemben a felhőalapú technológiák fejlesztéséhez és az adatközpontok kiépítéséhez köthető beruházási költségek már a kezdetekkor felmerülnek. Amíg a fizikai adatközpontok értékcsökkenése az évek során fokozatosan tűnik fel az eredménykimutatásban, addig a felhőalapú szoftverek fejlesztési költségei azonnal megjelennek. Ez azt jelenti, hogy a közértávú profitabilitást és a vállalat pénzáramát negatívan befolyásolják a cloud eladások az on-prem megoldásokkal szemben.
- 2010-ben a felhőalapú számítástechnika létjogosultsága nem volt bizonyított, akár zsákutca is lehetett volna. Kockázatos döntés volt a befektetések átcsoportosítása az on-prem megoldásoktól a cloud technológiába, hiszen a fogyasztói igény főként előbbire irányult.

A döntés pillanatában a cég bevételét tekintve kétféle forgatókönyv létezett az on-prem eladások esetén (1. ábra). Az első esetben stratégiát vált, és a saját és más cégek felhőalapú megoldásai kannibalizálják a vállalat on-prem bevételeit. A második esetben pedig a cég képes fenntartani egy lassú bevétel-növekedést, ha a felső vezetés az on-prem megoldásokra összpontosítja az erőforrásokat.

1. ábra

### Az on-prem árbevétel alakulásának forgatókönyvei (millió USD)

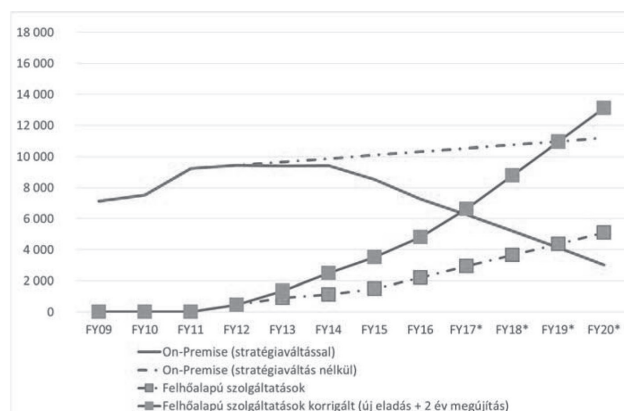


Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

Az 1., 2. és 3. ábrán szereplő összegek a vállalat globális bevételeit szemléltetik. A vállalat nem publikál részletezett bevételi adatokat a vizsgált régióra. A felhőszolgáltatások és az on-prem értékesítés aránya változó a különböző régiók között, ugyanakkor a felhőszolgáltatások bevétele és a bevétel aránya az on-prem értékesítéshez képest minden régióban növekedik. A felhőalapú szolgáltatások felé történő elmozdulás globális stratégiája a vállalatnak, így a regionális különbségek ellenére a globális bevételi számok jól szemléltetik döntési helyzetet, és a döntés következményeit.

2. ábra

### Árbevétel cloud eladások esetén összehasonlítva az on-prem bevételekkel (millió USD)



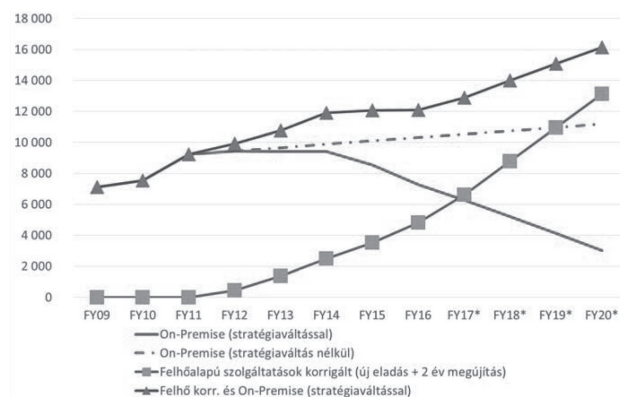
Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

A 2. ábrán a felhőalapú megoldások potenciális bevételeit hasonlítjuk össze az on-prem bevételek alakulásának két forgatókönyvével. A tényleges cloudból származó bevételek eltérő üzleti modellel rendelkeznek, így a korrekt összehasonlítás érdekében azokat korrigálni szükséges a következő két év meghosszabbításából származó bevételeivel.

Amennyiben a vállalat a felhőalapú szolgáltatásokat felfuttatja, akkor az on-prem szolgáltatásokkal együttes bevétel (korrigálva a megújításokkal) jelentősen meghaladja a változatlan stratégia melletti on-prem bevételeket. Ezzel elkerülhető a kiaknázási csapda is (3. ábra).

3. ábra

### Az árbevétel alakulása a kiaknázási csapda elkerülése során, a kiaknázás és felfedezés segítségével (millió USD)



Forrás: saját szerkesztés a vizsgált vállalat éves riportjai alapján, illetve a FY17-től előrejelzése vállalati és IDC előrejelzés alapján

2010 táján a vállalat realizálta a felhőalapú technológiák fontosságát, és megkezdte befektetéseit a cloud üzletágba, amely két módon történt: organikusan növekedve és akvizíciókon keresztül. Előbbi érdekében a cég adatközpontokba fektetett be, valamint új szoftvereket fejlesztett kizárólag a cloud számára. Emellett számos olyan céget vásárolt fel, amely rendelkezett felhőalapú megoldásokkal, ezzel gyorsítva a cloud portfólió bővülését.

2012-től, ahogy a felhőalapú üzletág jelentőssé vált, a cég jelentéseiben különváltak az on-prem és a cloud bevételek. 2012-ben a cég bevételeinek 5%-át jelentették az új licencladások (on-prem és cloud együttesen), amelyek 2016-ra 23%-ra nőttek.

### Felső vezetés által irányított stratégiai váltás

A vállalat a felhőalapú szolgáltatásokkal egy teljesen más piaci szegmenst céloz meg. Eltérőek a fogyasztói igények, eltérőek a versenytársak, az értékesítési ciklusok rövidebbek és átlagosan a szerződések kisebb volumenre szólnak. Eltérőek a vásárlók is a felhasználói oldalon, többnyire nem az IT-szervezetek szereznek be cloud megoldásokat.

A kutatásban vizsgált vállalat a hagyományos, komplex, on-prem megoldások IT-szervezeteknek való eladásában rendelkezett tapasztalattal és sikerekkel, ezáltal igazi kihívással szembesült. Olyan szituációban kellett érvényesülnie, ahol kisebbek az üzletek, kevésbé összefüggőek a megoldások, a megállapodások nem IT-szervezetekkel születnek és eltérőek a versenytársak.

A cloud üzletág kiépítésével párhuzamosan az on-prem üzletágat is fenn kellett tartania a cégnek, hogy stabil bevételi forráshoz jusson. Amikor a felhőalapú üzletág



jelentőssé vált, a cégnek döntenie kellett az értékesítési csatornák szervezeti felépítéséről:

- egy új üzleti egység létrehozása, amely dedikáltan felhőalapú megoldásokat értékesít, emellett a hagyományos értékesítési csapat megmarad az on-prem eladásoknál,
- a jelenlegi értékesítési csapat portfóliójába bekerülnek a felhőalapú termékek is.

A tizenhatodik interjúalany szerint: „ez egy mentális kérdés volt, így a döntés részleteit illetően vita alakult ki.” A vállalat végül a második opciót választotta, és nem alakított ki külön cloud értékesítési csapatot. Ehelyett a már meglévő értékesítési csapat felhőalapú megoldásokat is ajánlott a felhasználóknak az on-prem termékek mellett.

Annak érdekében viszont, hogy a cloud értékesítési csapat megfelelő támogatást kapjon, külön erre a célra alakítottak egy termék- és üzletfejlesztési csapatot.

Az interjúkból kiderült, hogy a piac felkészültsége a cloud megoldásokra területenként eltér. Ennek alapja lehet földrajzi, célcsoport (nagyvállalat vagy KKV) vagy iparági szempont is. Az USA-ban, Nyugat-Európában vagy a Közel-Keleten széles körben alkalmaznak felhőalapú megoldásokat, míg Kelet-Európában vagy Afrikában lassabb az ez irányú fejlődés. A KKV-szektor sokkal nyitottabb a cloud felé való elmozdulásra, mint a nagyvállalati felhasználók, hiszen nekik nincsenek meg az erőforrásaik egy önálló IT-rendszer kiépítésére és működtetésére. Emellett néhány iparágban, mint például a közsférában, sokkal inkább aggódnak a biztonsági kérdések miatt, mint máshol.

A vizsgált vállalat nem tudta kihasználni az elsőként piacra lépés előnyeit, így a fejlett piacokon erős konkurenciával szembesült. A lemaradó országokban az ilyen jellegű hátrány nem jelentős, a versenytársak sem tudtak kiépíteni erős piaci pozíciókat.

Az interjúalanyok a következő versenyelőnyökről számoltak be, amivel az elsőként piacra lépésről való lemaradás behozható:

- adatközpontok megléte szerte a világon, komplex, integrált, end-to-end felhőalapú megoldások,
- a helyi igények kielégítése, a kisebb piacok optimálisabb kezelése,
- az egyik legbiztonságosabb vállalat,
- következő generációs értékesítési megközelítés, erős értékesítési csapat,
- erős back-office és ügyfélszolgálati rendszer.

A vállalati stratégia azonban földrajzi területtől, célcsoporttól, iparágtól függetlenül a felhőalapú megoldásokat támogatja. Néhány területen a vállalat kielégíti a fogyasztói igényeket (szívásos piac), máshol viszont ösztönzi a fogyasztókat a felhőalapú megoldások használatára (nyomásos piac). Ez a megközelítés evangelizációhoz vezet, a vállalat meggyőzi ügyfeleit, hogy ne fektessenek be on-prem megoldásokba, hiszen az nem nyújt nekik modern, agilis és rugalmas IT-rendszert a jövőben.

A nyolcadik interjúalany szerint: „a cég jelenleg nyomásos módon van a piacon, a cégvezetés szerint minden másodperc, amit on-prem eladásokkal töltünk, kidobott idő. Ha az ügyfél kifejezetten on-prem megoldást szeretne, akkor adunk neki mellé ajándékba cloud terméket is.” De a hatodik interjúalany elmondása alapján „irracionalisan viselkedik a vállalat, hiszen számos piacon képzelenség helyettesíteni az on-prem megoldásokat cloud termékekkel.”

## A szervezet összehangolása az új stratégiai irányvonalal: változások a közvetlen értékesítésben

Az on-prem megoldásokról felhőalapú termékekre való átállás jelentős változásokat hozott a közvetlen értékesítésben is. Az értékesítőeknek meg kellett ismerkedniük az új termékekkel, az új értékesítési módszerekkel és az új versenyhelyezettel. Az ilyen volumenű változás minden esetben vezetői beavatkozást és irányítást igényel.

Ahogy már említettük, sok esetben nem fogalmazódik meg az igény a fogyasztókban, a vállalatnak szükséges azt kialakítani bennük. A változás felülről-lefelé, a felső vezetés részéről indult, akik jóval hamarabb felismerték annak szükségességét, mint ahogy azt a vállalat alacsonyabb szintjein tették. A felső vezetés a következő eszközök bevetésével irányította a változási folyamatot:

- kommunikáció – eleinte a felső, majd a középvezetés is világosan kommunikálta, hogy: „Milyen stratégiát kíván követni a vállalat a cloud üzletágban, és miért fontos ez fogyasztói oldalról?”,
- pénzügyi ösztönzők – az értékesítői jutalékok egyértelműen a felhőalapú megoldások eladását támogatták, akár négyszeres jutalékot is kaphattak a cloud eladásokért az on-prem megoldásokkal szemben,
- képzések – a vállalat éves szinten néhány napos képzéseket biztosít az értékesítési csapat számára, amelyek teljes egészében a felhőalapú megoldásokról szólnak, a kilencedik interjúalany elmondása alapján: „a képzések tekinthetők a megfelelő színtereknek, ahol világos iránymutatást kaphat a vállalat és az alkalmazottak”, bár a hetedik interjúalany szerint „ezek csak 3 napos agymosások a cloud megoldások eladására vonatkozóan”,
- újragondolt és leegyszerűsített belső folyamatok a felhőalapú üzletág megfelelő támogatására.

A fenti módszerek az értékesítői csapat gyors gondolkodásmódbeli változásához vezettek, amelynek eredményeképp a cloud eladások hányada nagymértékben növekszik. Ez jelentős sikernek mondható, hiszen a változási folyamatba több tízezer értékesítő, támogató és operatív alkalmazottat vontak be. A vállalat belső szabályzatai és kultúrája elengedhetetlen részei voltak a gyors változásnak, amely ennek köszönhetően viszonylag rövid idő alatt végbement.

A vállalat a 2000-es évek elején korszerűsítette és központosította belső folyamatait. 15 éve például az értékesítői jutalékos rendszert teljes mértékben az egyes országok

jellemzőihez igazította a vállalat. Az egyes leányvállalatok vezetői és pénzügyi igazgatói dönthettek a kompenzációs rendszer részleteiről, figyelembe véve a saját prioritásait. Ezáltal néhány kompenzációs rendszerben számos kulcs-teljesítménymutató feltűnt, máshol csupán az értékesítők által generált bevételt vették számításba. A korszerűsítő és központosító törekvések eredményeképp a kompenzációs rendszert már a központban határozták meg.

Az egyes pozíciókat megegyező kompenzációs séma alapján értékelték (ugyanolyan jutalékrendszer szerint dolgoznak) bárhol a világon. Ez a központosított rendszer lehetővé tette a vállalat számára, hogy egyik évről a másikra változtassanak rajta, és a cloud eladásokat helyezték előtérbe. A középvezetés és az egyes országok vezetésének bevonása nem volt szükséges, a szolgáltató központok a felső vezetés döntései alapján készítették el az új jutalékrendszert.

Ez a fajta működés tette lehetővé a felső vezetés számára, hogy az alapvető változásokat gyorsan és hatékonyan keresztülvigyék a világszintű vállalati méret ellenére is.

### Új célpiac felfedezése és kiaknázása: a KKV-felhasználók

A vállalat hagyományosan a piac felső rétegében, a nagyvállalatoknál számított domináns tényezőnek. A felhőalapú üzletág növekedésével azonban a kis- és középvállalkozások is potenciális ügyfelekké váltak. Magas kereslet jelentkezett a részükről, hiszen nem engedhették meg maguknak saját IT-rendszerek kiépítését. Ennek hatására a vállalatnál arra a döntésre jutottak, hogy létrehoznak egy értékesítési csapatot – közel 1.400 fővel –, amely teljes mértékben a KKV-kra fókuszál (Európában, a Közel-Kéleten és Afrikában).

A hagyományos értékesítési csapat – amely főként nagyvállalatokkal működött együtt – főként közvetlen eladásokat valósított meg: az értékesítő munkatársakat helyi szinten alkalmazták abból a célból, hogy személyesen az ügyfél rendelkezésére álljanak. A közvetlen értékesítés hatékony nagyvállalatok és nagy megállapodások esetén, de költséges folyamat, amely nem alkalmazható hatékonyan a KKV-k esetében.

Ennek következtében a vállalat egy eltérő értékesítési modellt dolgozott ki a KKV-ügyfelek megcélzására: telefonos értékesítési központokat hoztak létre a teljes EMEA-régióban. Az értékesítő munkatársak az egyes központokban a legmodernebb telekommunikációs eszközöket (telefon, email, chat, videokonferencia-hívások, közösségi média) alkalmazzák, amelyeken keresztül élő bemutatókat tartanak, illetve ajánlatokat adnak akár ezer kilométerről.

A telefonos és a közvetlen értékesítők profilja eltér egymástól. Amíg utóbbiak akár több mint tíz éves tapasztalattal rendelkezhetnek, addig az előbbiek rendszerint frissdiplomások. Ez azt eredményezi, hogy a fiatal és dinamikus telefonos értékesítői csapatnak nem okoz gondot az on-prem – cloud átállás, hiszen legtöbbjük már a felhőalapú világban kezdte meg a munkát.

A tizennegyedik interjúalany elmondása alapján: „az értékesítési szervezet egy új generációját építjük ki, akik képesek digitális marketingkampány-ügynökként viselkedni.” A tizenötödik interjúalany pedig megerősíti a kommunikációs trendekben történő változást: „2014-ben az ügyfél-kommunikáció csupán 30%-a történt telefonon keresztül, 2016-ban ez a szám 80%, amely a jövőben 100%-ra nőhet.”

### Összefoglalás

Napjainkban a digitális transzformáció átalakítja az iparágakat. Annak az oka viszont bizonytalan, hogy egyes vállalatok miért képesek vezetni ezt az átalakulást, élvezni az előnyeit és elkerülni a kiaknázási csapdát, míg ezzel egy időben számos vállalat bent ragad abban.

A szerzők a következő kutatási kérdéseket választották meg: Hogyan tud egy vállalkozás kiszabadulni a kiaknázási csapdából? Hogyan képes egy érett vállalkozás irányítani egy iparági változást új piacok és üzletágak felderítésével és kiaknázásával?

A kérdések megválaszolása céljából egy a cloud iparágban kiemelkedő vállalkozást választottunk ki, ahol a digitális transzformációt többszintű elemzésen keresztül ismertük meg.

Az esettanulmány rávilágít azokra a tényezőkre, amelyek szükségesek a kiaknázási csapdából való szabaduláshoz:

1. új iparág felfedezése,
2. a felső vezetés által irányított stratégiai váltás,
3. a szervezet összhangja az új stratégiával,
4. új célcsoportok felfedezése és kiaknázása.

Az átalakulást lehetővé tette:

1. a változásorientált szervezeti kultúra: az utóbbi 15 évben 2-3 éves ciklusokban következett be nagyobb szervezeti változás,
2. határozott vezetés: átlátható vízió és irányvonalak,
3. erős és összehangolt támogatási rendszerek: strukturális és ösztönzési rendszerek.

### Felhasznált irodalom

- Angyal Á. (2009): Változások irányítás nélkül. Vezetéstudomány, 40(9), p. 2-16.
- Baltatescu, I. (2014): Cloud Computing Services: Benefits, Risks and Intellectual Property Issues. Web server without geographic relation. Web server without geographic relation (org) Beer, M. – Eisenstat, R. A. – Sceptor, B. (1990): Why Change Programs Don't Produce Change. Harvard Business Review, (6), p. 158-166.
- Beer, M – Nohria N. (2000): Cracking the Code of Change. Harvard Business Review, 78(3), p. 133-141.
- Burgelman, R. A. (1991): Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. Organizational Science, (2), p. 239-262.

- Chesbrough, W.* (2002): Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Chesbrough, W.* (2006): Open business models: How to thrive in the new innovation landscape. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Child, J.* (1972): Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, p. 2-22.
- Clemmer, J.* (1995): Pathways to Performance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization. Toronto: Macmillan Canada
- Dickhout, R. – Denham, M. – Blackwell, N.* (1995): Designing Change Programs: That Won't Cost You Your Job. *The McKinsey Quarterly*, 4, p. 101-116.
- Dobák M. – Ferincz A. – Hortoványi L.* (2014): A munkahelyi tanulás elősegítésének változásvezetési szempontjai. *Magyar Tudomány*, 175(12), p. 1458-1466.
- Ferincz A – Hortoványi L.* (2014): Munkahelyi tanulás befolyásoló tényezők – humán-számítógép együttműködés vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 45(10), p. 30-41.
- Furht, B. – Escalante, A.* (2010): Handbook of cloud computing. New York: Springer
- Gibson, C. B. – Birkinshaw, J.* (2004): The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), p. 209-226.
- Hortoványi L.* (2010): Vállalkozó vezetés Magyarországon. *Vezetéstudomány*, 41(4), p. 21-31.
- Hortoványi L.* (2012): Entrepreneurial Management. Budapest: AULA
- Hortoványi, L – Ferincz, A.* (2015): The impact of ICT on learning on-the-job. *The Learning Organization*, 22(1), p. 2-13.
- Kotter, J. P.* (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, (2), p. 59-67.
- Kotter, J. P.* (1999): Változások irányítása. Budapest: Kosuth Kiadó
- March, J. G.* (1991): Exploration and Exploitation. *Organization Science*, 2(1), p. 71-87.
- Malhotra, N. K.* (2008): Marketingkutatás. Budapest: Műszaki Kiadó
- Miles, M. B. – Huberman, A. M.* (1984): Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods. Los Angeles: SAGE Publications
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J.* (1998): Strategy Safari. London: Prentice Hall
- O'Reilly, C. A. – Tushman, M. L.* (2004): The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), p. 74-81.
- Raisch, S. – Birkinshaw, J. – Probst, G. – Tushman, M.* (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), p. 685-695.
- Reeves, M. – Love, C. – Tillmanns, P.* (2012): Your strategy needs a strategy. *Harvard Business Review*, (9), p. 76-83.
- Schendel, D. E. – Hitt, M. A.* (2007): Introduction to volume 1. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1 (1), p. 1-6.
- Solt O.* (1998): Interjúzni muszáj. In: Méltóságot mindenkinek. Budapest: Beszélő, p. 29-48.
- Szabó, Zs. R.* (2014): Strategic Adaptation, Ambidexterity and Competitiveness. USA: LAP – Lambert Academic Publishing
- Tichy, N. M. – Sherman, S.* (1993): Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation. New York: Doubleday
- Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A.* (1996): Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), p. 12-18.
- Tushman, M. L. – O'Reilly, C. A.* (2002): Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press
- www.statista.com* (2016): Total size of the public cloud computing market from 2008 to 2020 (in billion U.S. dollars). <https://www.statista.com/statistics/510350/worldwide-public-cloud-computing/> Accessed 08.01.17.